

# Estrategia Ética Sustentable: Un Paso Más Allá Del “Utópico” Triple Bottom Line

## *Sustainable Ethics Strategy: One step beyond the “utopian” Triple Bottom Line*

María Fernanda Orquera<sup>1</sup>

### Resumen

Algunas comunidades indígenas andinas en el Ecuador están aprovechando una demanda en crecimiento del turismo comunitario en los consumidores de turismo en países desarrollados, quienes buscan experimentar la riqueza cultural de los pueblos encéntrales. El objetivo de esta investigación fue analizar la estrategia de negocio del turismo comunitario desarrollado dentro de las comunidades indígenas asentadas en los Andes y el papel de sus *stakeholders* dentro de esa estrategia en un marco de ética compleja, con el objetivo de alcanzar un desarrollo sustentable coherente con ese código de comportamiento. Para esta investigación, se utilizó la metodología de estudio de caso único. El objeto observado fue a la Fundación ECORED, organización dedicada a la actividad de turismo comunitario dentro de la localidad de San Clemente, pequeña comunidad indígena perteneciente a la Nación *Kichwa* asentada en la Provincia de Imbabura, en la sierra ecuatoriana. El levantamiento de datos se realizó a través de entrevistas, observación directa del fenómeno y una revisión de documentos y bibliografía. El estudio reveló que la estrategia de negocio del turismo comunitario en el caso estudiado se puede definir como eco-estrategia sustentable donde la Tierra es considerada como una entidad viva y sagrado. Fundamentada en una base ética altruista, responsable y solidaria, la estrategia del turismo comunitario dentro de San Clemente tiene objetivos económicos, ambientales, sociales, políticos y territoriales por cumplir, dejando pequeño el análisis clásico de la sustentabilidad del *Triple Bottom Line*. Se evidenció una gestión fundamentada en valores, temas y relaciones con los *stakeholders* enfocada hacia el valor intrínseco de la sustentabilidad. La estrategia de negocios de la ECORED prueba que el desarrollo sustentable no es utópico, es posible y necesario.

**Palavras-chave:** Turismo Comunitario; Estrategia Etica Sustentable; Triple Bottom Line.

### Abstract

Some indigenous Andean communities in Ecuador are taking advantages of the growing demand of community tourism in tourism consumers in developed countries, who seek to experience the rich culture of peoples from the center of America. The aim of this study was to analyze the business strategy of community tourism developed within the indigenous communities in the Andes and the role of its stakeholders within that strategy in a complex framework of ethics, in order to achieve sustainable development consistent with that code of behavior. For this investigation, we used the single case study methodology. For the purpose of this research, ECORED Foundation was observed. It is an organization dedicated to community tourism activity in San

<sup>1</sup> Possui mestrado em Administracao pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Brasil, Pós-Graduação em Finanças, nível lato sensu e o Master Business Administration em Produtividade e Qualidade ambos pela Universidad Catolica Del Ecuador, Equador. Atualmente estuda Estratégia e Sustentabilidade Socioambiental de países em desenvolvimento. Contato: mafe\_orquera@hotmail.com

Clemente, small indigenous community belonging to the Kichwa Nation settled in the province of Imbabura in the highlands of Ecuador. The research data was conducted through interviews, direct observation of the phenomenon and a review of documents and literature. The study revealed that the business strategy of community tourism in this case can be defined as eco-sustainable strategy where the Earth is considered a living entity and sacred. Based on an ethical basis altruistic, responsible and caring, community-based tourism strategy within San Clemente has economic, environmental, social, political and territorial meeting, dwarfing the classic analysis on the sustainability of the Triple Bottom Line. Management was evident based on values, issues and relationships with stakeholders focused on the intrinsic value of sustainability. The business strategy of the ECORED proof that sustainable development is not utopian, it is possible and necessary.

**Key words:** Community Tourism; Sustainable Ethics Strategy; Triple Bottom Line.

## Introducción

El turismo comunitario en el Ecuador es, en la actualidad, una de las actividades estratégicas para el desarrollo nacional descrito en el “Plan Nacional Para el Buen Vivir”. Una combinación de hechos históricos que tienen que ver con una reapropiación de las costumbres y valores de grupos étnicos oprimidos en el pasado, han dado paso a emprendimientos turísticos comunitarios por parte de esos grupos para diversificar sus actividades económicas más allá de las tradicionales actividades agrícolas. Esta diversificación económica busca combatir problemas reales como la pobreza y la migración en zonas rurales ecuatorianas donde las oportunidades de trabajo no abundan. Este tipo de negocios tienen como misión la búsqueda de un desarrollo sustentable a largo plazo que abarca mucho más que un desarrollo económico social y ambiental.

Aprovechando la belleza de los paisajes naturales de los pequeños pueblos alejados de las ciudades, la riqueza de las costumbres propiamente indígenas y un aumento en la demanda turística que desean vivir la experiencia de morar en comunidad, los emprendedores comunitarios han desarrollado productos turísticos fundamentados en principios éticos como la solidaridad, el respeto y en valores como la totalidad, el diálogo, la realización espiritual, etc. El análisis de este tipo de negocio puede ayudar a comprender como combinar elementos que parecen ser tan abstractos como

la ética y el desarrollo sustentable para resolver problemas tan reales en nuestra región como el hambre y la pobreza.

## Fundamentos Teóricos

Para poder analizar el fenómeno del turismo comunitario dentro del marco del desarrollo sustentable y la ética compleja, objetivo de esta investigación, fue necesario definir lo que para esta investigación es su marco de referencia teórica. Este marco está formado por la definición de desarrollo sustentable para la investigación, una aproximación teórica hacia el análisis de la Ecoestrategia Empresarial y una contextualización sobre la ética dentro de la complejidad.

### 2.1. EL DESARROLLO SUSTENTABLE: MÁS ALLÁ DE LOS TRES PILARES TRADICIONALES

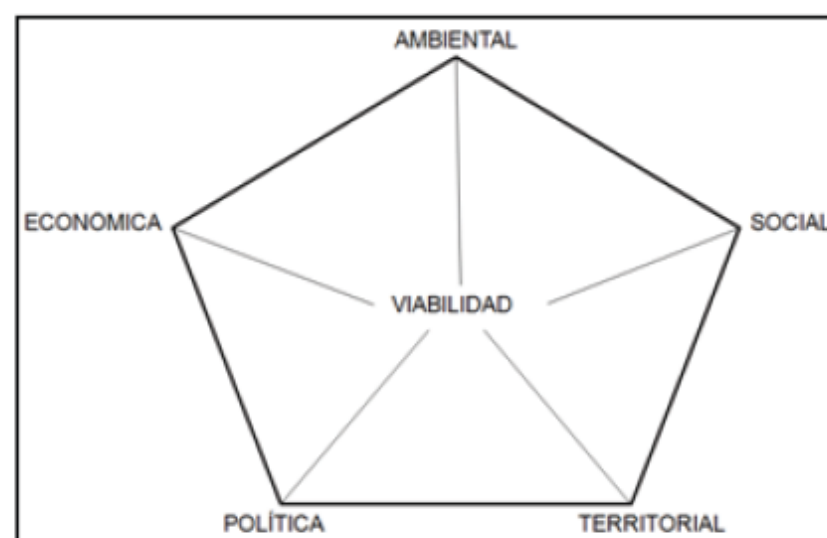
La visión clásica del desarrollo sustentable sobre la base de las dimensiones, económica, social y ambiental ha sido ampliada en los últimos años por varios autores. Para teóricos brasileños como Almeida (1997), los tres pilares no son suficientes. Su propuesta teoría considera que el pilar cultural debería ser analizado junto con la triada clásica del desarrollo sustentable debido a la importancia de la diversidad cultural existente en el sur del continente americano. Por su parte, Guimarães (1997) destaca la importancia de considerar a la política y a las relaciones locales de los grupos humanos como factores fundamentales para apoyar

un verdadero desarrollo sustentable. Apoyado en estos pensamientos evolucionistas, Sachs (2004) determina que un desarrollo sustentable, que se contrapone con el modelo de desarrollo convencional basado en el factor económico, está fundamentado en cinco pilares que incitan a la búsqueda de soluciones integrales a largo plazo a los problemas que afligen a la humanidad. Estas dimensiones ejercen las siguientes presiones:

- a) social, que es básica e imprescindible, tanto por cuestiones intrínsecas cuanto instrumentales, por causa de la perspectiva de la disrupción social que se expande de manera amenazadora sobre muchas regiones críticas de nuestro planeta;
- b) ambiental, que en sus dominios contempla los sistemas de sustento de la vida, como proveedor de recursos y como depósito para la absorción de los residuos;
- c) territorial, vinculada a la distribución espacial de los recursos, de las poblaciones y de las actividades;
- d) económica, la viabilidad económica es condición sine qua non para las otras dimensiones, sin embargo no debería prevalecer sobre ellas; y
- e) política, un gobierno democrático serviría como base e instrumento necesario para tomar decisiones con respecto a las necesidades del planeta y de la humanidad. “La democracia es un valor verdaderamente fundamental y garantiza también la transparencia y responsabilidad necesarias para el funcionamiento de los procesos del desarrollo sustentable” (SACHS, 2004, p.81).

Para Sachs (2004) estas dimensiones no están separadas. Estas están unidas entre sí y la viabilidad del desarrollo sustentable depende de su comportamiento sistémico. En la figura 1 se presenta de manera gráfica las dimensiones de Sachs (2004). El aporte de Zucatto (2009) muestra

**Figura 1 - Las cinco dimensiones del desarrollo sustentable**



Fuente: Zucatto (2009), p. 58.

como estarían relacionadas cada una de las dimensiones de manera integral.

## 2.2. ECO-ESTRATEGIA EMPRESARIAL: LA ESTRATEGIA GLOBAL

El *framework* de la “Estrategia Empresarial” desarrollado por Freeman e Gilbert (1988) en su libro “*Corporate Strategy and the Search for Ethics*”, pretende identificar los diferentes comportamientos éticos que adoptan las empresas en el momento de formular sus estrategias. Este *framework* pretende analizar y entender “que es lo que la organización defiende?”. El modelo utiliza como base de análisis la propuesta de Freeman (1984) quien sugiere que la estrategia de una empresa debe ser analizada dentro de tres perspectivas: 1) análisis de valores; 2) análisis de temas; y 3) análisis de *stakeholders*.

El análisis de valores considera que los valores son el centro del sistema de una organización y al entenderlos se comprende el funcionamiento la misma. El *framework* considera dos tipos de valores. Los valores intrínsecos, que por sí solos son importantes, por ejemplo la democracia. Y los valores instrumentales que son los valores que proveen las líneas de comportamiento para alcanzar los valores intrínsecos. Para el ejemplo de la democracia, los valores instrumentales podrían ser el derecho al voto, la libertad de expresión, etc.

El análisis de temas hace alusión a la identificación de los temas que le preocupan hoy a

la sociedad y que continuaran siendo relevantes en el futuro. En cuanto al análisis de los *stakeholders*, en este se determinan cuales son los *stakeholders* relacionados con la estrategia de la empresa y con los intereses de la sociedad, así como el poder que tienen cada uno de ellos. Em cuanto más poder tienen un *stakeholder*, mas probabilidad existe que el haga que algo de su interés suceda.

Levando en consideración los tres componentes antes mencionados, Freeman y Gilbert (1988) determinaron siete diferentes tipos de estrategia empresarial. Cada tipo sugiere diferentes puntos de vista morales y define para con quienes tiene obligaciones la organización y cuales son los valores que ella defiende. Dichas estrategias van desde el tipo uno, donde la empresa defiende a los poseedores de sus acciones, hasta el tipo siete donde la empresa se enfoca en satisfacer a los proyectos de vida de los individuos que trabajan dentro de la organización. Stead y Stead (2000) complementan el trabajo de Freeman e Gilbert (1988) al proponer un octavo tipo de estrategia empresarial que respondería a la ética del Planeta Tierra. Los autores argumentan que el *framework* de la Estrategia Empresarial de Freeman e Gilbert (1988), provee de un robusto marco teórico para que, ética y estratégicamente, el Planeta Tierra sea legitimizado como el último y definitivo *stakeholder*. Este octavo tipo de estrategia es llamada Eco-Estrategia Empresarial y defiende el valor intrínseco de la sustentabilidad. El término ecológico usado por Stead y Stead (2000) se refiere a una ecología amplia que refleja una red de

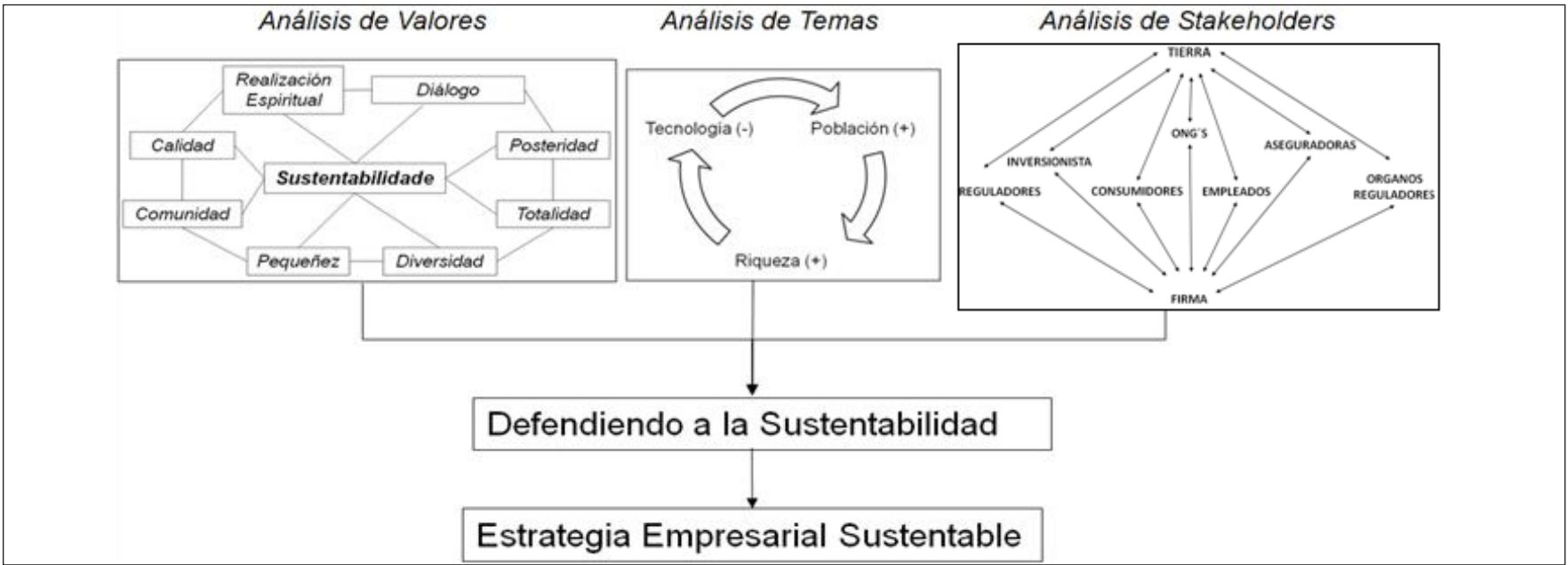
aspectos ambientales, sociales, relaciones culturales y económicas necesarias para mantener una relación saludable entre la humanidad y el Planeta. De la misma manera que los otros tipos de estrategias son analizadas, la Eco-Estrategia Empresarial se observa desde los tres componentes básicos de análisis: 1) análisis de valores: Red de Valores de la Eco-Estrategia Empresarial; 2) análisis de temas: Sistema de Temas Ecológicos; y Análisis de *stakeholders*: Mapa Verde de Stakeholders.

El *framework* propuesto por Freeman e Gilbert (1988) y enriquecido por Stead y Stead (2000), se muestra de manera gráfica en la figura 2. Se observa que los tres análisis están orientados a entender la defensa de la sustentabilidad por parte de la organización. A través de este *framework* Stead y Stead (2000) analizan la estrategia de la empresa destinada a obtener ventaja competitiva usando la responsabilidad ecológica, los valores y la ética como camino para la reducción de costos y diferenciación de los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones en el mercado. Esta propuesta teórica muestra el camino de la sustentabilidad como una estratégica válida y alternativa frente a estrategias clásicas como la Ventaja Competitiva de Porter (1987).

2.3. ÉTICA COMPLEJA: ENTRE EL “YO” Y EL “NOSOTROS”

Morin (2004) en su libro titulado “*Ethic*” propone una reflexión sobre el papel de la ética

Figura 2 - Framework de la Eco-Estrategia Empresarial



Fuente: Stead y Stead (2000) p.325



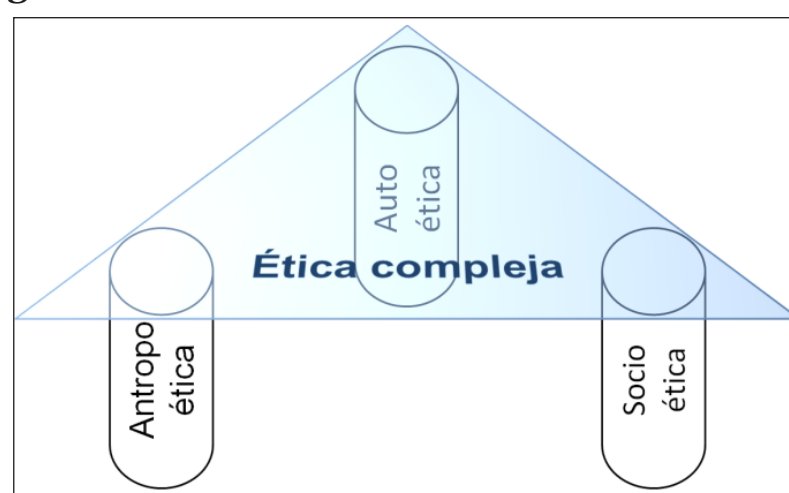
en el pensamiento complejo. Esta reflexión se fundamenta en las relaciones humanas. La ética es entendida por Morin (2004) como “un meta punto de vista del comportamiento, una reflexión sobre los fundamentos y los principios morales (MORIN p.15)”. Esta ética, según Morin (2004), es imperativa y se presenta como una exigencia moral individual influenciada por la cultura, las creencias, las normas de una comunidad y la misma naturaleza humana transmitida genéticamente.

Dicho autor identifica tres fuentes de necesidad ética compleja presentes en todo individuo. La primera fuente viene del espíritu humano y su noción de bien y mal, la segunda con el ambiente representado en la cultura y las creencias comunes del grupo al que el individuo pertenece, y una última fuente que viene de una herencia ancestral genética de la especie humana. Sobre la base de estas tres fuentes, Morin (2004) dice que los seres humanos tenderían a comportarse de dos maneras: egocéntricamente o altruistamente. Estos comportamientos estarían asociados a dos principios. El principio de exclusión (predominante en un comportamiento egocéntrico) se refiere a que nadie puede ocupar el espacio egocéntrico donde experimentamos nuestro propio Yo. El principio de inclusión (predominante en un comportamiento altruista) se refiere a incluir el Yo en un Nosotros (sea este pareja, familia, o sociedad) y consecuentemente incluir en sí mismo al grupo.

Morin (2004) afirma que, en cuanto el principio de exclusión es una necesidad vital e interna, el principio de inclusión es instintivo. La interacción entre ellos forma la esencia del sujeto. Morin (2004) explica este fenómeno metafóricamente como si cada ser humano funcionara con dos *softwares*. Existen personas que son más egoístas que otras o que son mas altruistas que otras, pero las dos características siempre coexistirán en el mismo individuo. Las organizaciones, al ser formadas por seres humanos, tienen los mismos dilemas éticos que las personas. Para Argadoña (1998) las organizaciones se debaten entre dos corrientes éticas. Una individualista, en donde el bien común o social no existe y el bien es solo entendido de manera individual, y la outra perspectiva colectivista en la cual el bienestar de la sociedad se superpone al bien individual.

Finalmente para Morin (2004) la ética sucede en una tríade representada por tres dimensiones: la auto-ética (la ética del Yo); la socio-ética (la ética con la comunidad); y la antro-po-ética (la ética con la especie humana). Las tres dimensiones, que pueden ser observadas en la figura 3, representan la ética como un acto moral, individual y de unión con el otro, con la comunidad, con la sociedad y en último de los términos con la especie humana.

**Figura 3 - Tríade ética**



Fonte: Adaptado de Morin (2004).

La ética compleja entonces sería el resultado de la reconexión de los componentes del individuo, sociedad y especie (principio de inclusión), llevando en consideración que esta reconexión necesita de partes separada (principio de exclusión) para formar un todo.

## 2.4. ESTRATEGIA ÉTICA SUSTENTABLE

Con los tres elementos teóricos mencionados, se elaboró un *framework* que reunía los elementos necesarios para poder entender a la estrategia que podía observar al desarrollo sustentable más amplio. Así se obtuvo el *framework* de la Estrategia Ética Sustentable que se pudo observar en la figura 4. La primera intención de esta investigación fue usar el *framework* original de Stead y Stead (2000), sin embargo, en un primer acercamiento en el objeto de estudio, dejó en evidencia una limitación del modelo. El concepto de desarrollo sustentable usado por el *framework* de Stead y Stead (2000) iba a dejar fuera muchas características importantes de la estrategia, por este motivo, fue seleccionada la propuesta de Sachs (2004). Las dimensiones

política y territorial proveen el lente necesario para entender el concepto de comunidad dentro de la estrategia del objeto estudiado. La ética, elemento que envuelve toda la estrategia, está incluida en el framework abrazando a las variables de los otros dos elementos teóricos. La ética fue observada desde lo que considera como ética compleja Morin (2004).

### 3. OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

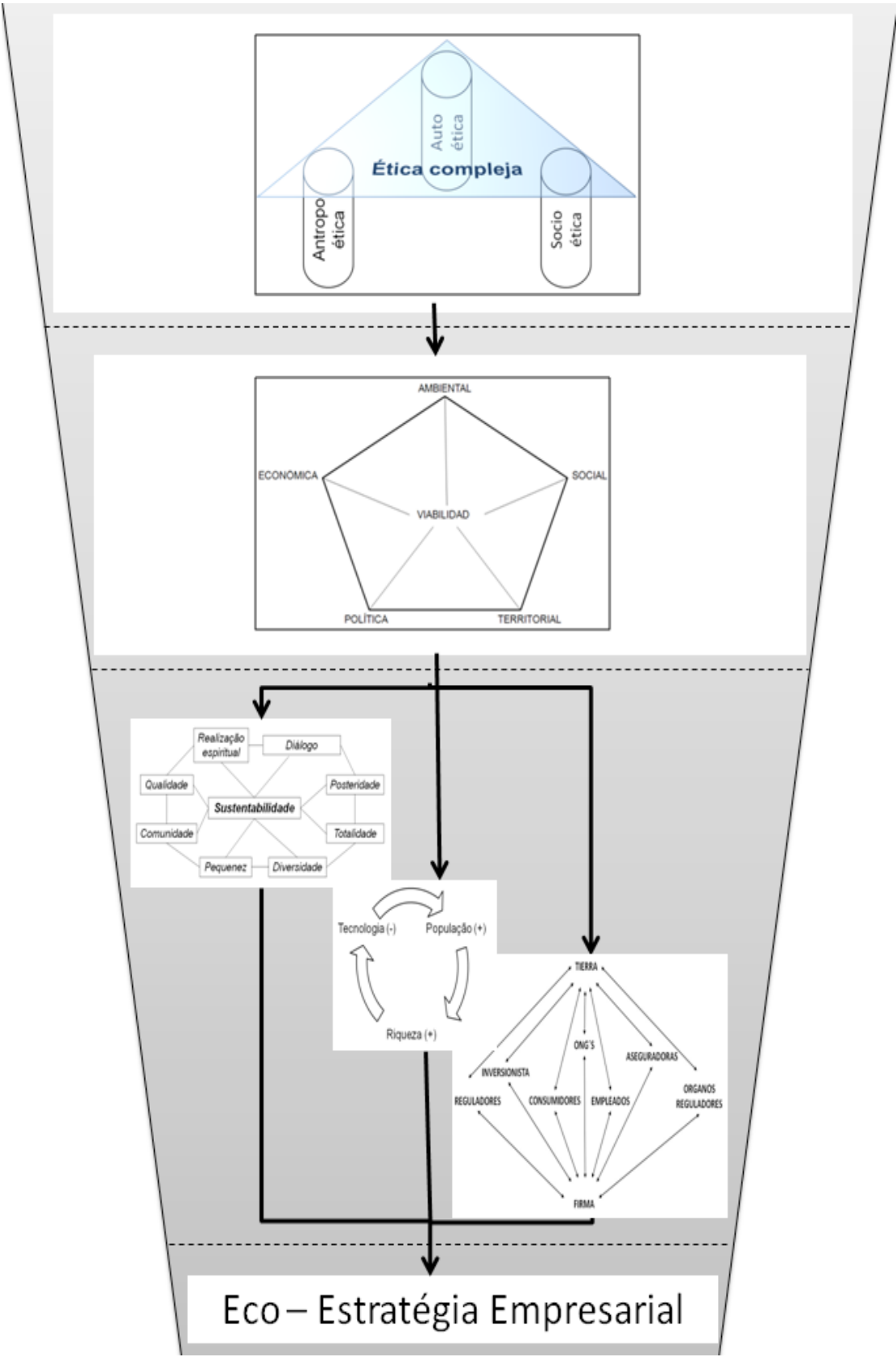
El objetivo de esta investigación fue analizar la estrategia de desarrollo sustentable del turismo

comunitario en las comunidades indígenas andinas y el papel de sus *stakeholders* dentro de esa estrategia en un marco ético complejo.

### 4. METODOLOGÍA

Esta investigación fue de naturaleza cualitativa y de carácter exploratoria debido a que el problema de la investigación es un tema poco estudiado en el pasado. La estrategia de la investigación es un estudio de caso, método caracterizado por un estudio profundo y exhaustivo de un fenómeno

Figura 4 - Framework para el análisis de la Estrategia Ética Sustentable



para conocerlo de manera amplia y detallada. Para Yin (2001), un estudio de caso se trata de una investigación que quiere conocer un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. El caso analizado es la Fundación ECORED, organización responsable de la actividad de Turismo Comunitario en la Comunidad de San Clemente localizada en la Sierra Norte Ecuatoriana. El caso escogido presenta características innovadoras en el ámbito de la gestión empresarial. También muestra las relaciones con los *stakeholders* dentro de un marco ético comunitario complejo. Por último, el caso es un representante del turismo comunitario en el Ecuador, actividad económica nueva y estratégica para el país.

Se usaron tres técnicas de investigación, que fueron: 1) entrevistas semi-estructuradas; 2) levantamiento de documentos relacionados; y 3) observación no participativa del investigador en el lugar del fenómeno para garantizar la robustez de la colecta de datos. Para determinar a los entrevistados se utilizó la técnica de muestreo de “Bola de Nieve” con dos informantes clave iniciales quienes indicaron a los demás entrevistados. Malhotra (2006) recomienda esta técnica cuando el fenómeno no ha sido estudiado, como es el caso.

### 5. ANÁLISIS DE DATOS

Las variables consideradas para ser observadas en el estudio están expuestas en el cuadro 1.

Estas variables son las dimensiones de desarrollo sustentable presentado por Sachs (2004), los valores, temas y relaciones del *framework* de Stead y Stead (2000), y las variables presentes en el concepto de ética compleja de Morin (2004).

### 6. RESULTADOS

De acuerdo al *framework* diseñado para la presente investigación, y comparándolo con el objeto elegido para la investigación se pudo observar lo siguiente:

#### 6.1. RED DE VALORES DE LA ECO-ESTRATEGIA

Para la organización el valor intrínseco de la sustentabilidad es un tema donde interactúan las cinco dimensiones mencionadas por Sachs (2004). En el cuadro XXX se observa los principales objetivos en cada una de las dimensiones consideradas para el estudio. Como menciona Sachs (2004) en la práctica todo comienza por la dimensión social.

El principal objetivo de la organización en el campo social es el apoyo al desarrollo de la comunidad en los temas de salud, accesibilidad y

Cuadro 1 - Variables para análisis de datos

Análisis Framework de Eco-Estrategia Empresarial			Ética Compleja
Análisis de valores	Análisis de temas	Análisis de stakeholders	
<b>Valor Intrínseco: DS</b>	Población	Relación con ECORED	Interior al individuo
Dimensión social	Riqueza		Externa
Dimensión ambiental	Tecnología		Anterior
Dimensión territorial			Responsabilidad
Dimensión política			Solidaridad
Dimensión económica			
<b>Valores Instrumentales</b>			
Totalidad			
Diversidad			
Posteridad			
Comunidad			
Pequeñez			
Calidad			
Diálogo			
Realización espiritual			

Cuadro 2 - Objetivos de la ECORED por cada dimensión del valor intrínseco de la sustentabilidad

SOCIAL	ECONOMICA	AMBIENTAL	TERRITORIAL	POLITICA
Formación de profesionales nativos de la comunidad para apoyar al turismo	Las familias participantes tengan una vida digna	Recuperación y defensa de la biodiversidad	Impedir la migración de los habitantes de la comunidad a las ciudades y el regreso de los jóvenes a la comunidad	Participar de manera activa en la sociedad a nivel nacional
Creación de empleo directa o indirectamente relacionado con el turismo	Buscar el Buen Vivir	Agricultura Orgánica	Mejorar el ambiente de la comunidad	Ser ejemplo para otras comunidades
Resolver los problemas de pobreza y marginalidad	Economía solidaria	Responsabilidad con la <i>Pacha Mama</i> . Minimización del impacto de las actividades a través del tratamiento de la basura dentro de toda la comunidad	Adecuada distribución de los recursos, poblaciones y actividades. Beneficio para las 500 familias de la comunidad	Fuerte lazo con el brazo político indígena influenciada por la Teología de la Liberación.
Apoyo al Plan Estratégico de la comunidad. 10% de la renta del turismo comunitario es destinada al financiamiento de este plan.	Precio justo	Formación de agrónomos y técnicos forestales	Evitar la importación de culturas ajenas a la comunidad	No depender de la ayuda externa, principalmente de la del gobierno.

educación. Sin embargo, es la educación la que más preocupa. El objetivo es formar profesionales que permitan un desarrollo técnico de la actividad turística comunitaria en San Clemente. En la dimensión política, el principal objetivo es demostrar a las comunidades vecinas y a la sociedad en general, que los problemas de una localidad pueden ser resueltos con la colaboración de todos sin esperar que alguien más lo haga.

En la dimensión ambiental, la principal preocupación no es solo detener los problemas ocasionados por el calentamiento global que afectan a todo el Planeta a través de la concientización de la importancia de la Tierra, el objetivo es revertir los efectos del calentamiento global. La organización, concordando con sus creencias ancestrales, piensa que el Planeta está vivo y que es una madre a la que debe respetar y cuidar. La dimensión económica fue la dimensión que generó el turismo comunitario en primera instancia. Lo que la organización

busca en esta dimensión es que las personas que participan, directa o indirectamente en el turismo comunitario, tengan ingresos suficientes para llevar una vida digna. Otro objetivo de esta dimensión es que los visitantes paguen un precio justo por el servicio que reciben, sin cobrar precios exorbitantes. Por último, dentro de la dimensión territorial la organización tiene el objetivo principal de detener la migración de los jóvenes a las ciudades a través de la generación de oportunidades de empleo. Esto evitaría la importación de costumbres ajenas a las de la comunidad que podrían causar conflictos que afecten al buen vivir.

En cuanto a los valores instrumentales que rodean a la sustentabilidad, se identificaron las siguientes características que se son presentadas en el cuadro 3.

Se destaca en este análisis de valores instrumentales la importancia que la organización le da a la amistad. Aunque la amistad no estaba en la



lista de los valores considerados por Stead y Stead (2000), esta fue mencionada en varios momentos estratégicos. Otro punto a destacar es el valor que se le da a la palabra. Casi nada es comunicado de manera escrita, la comunicación oral la más usada por ser una costumbre ancestral de comunicación. Dejar por escrito un contrato puede ser tomado como una falta de respeto por parte de la organización por no considerarlo necesario. La palabra tiene un valor fundamental y debe ser cumplida al ser dada.

## 6.2. SISTEMAS DE TEMAS ECOLÓGICOS

En esta parte se analiza tres temas que son importantes hoy y que continuaran siendo relevantes en el futuro para disminuir el impacto de la actividad del turismo comunitario en el entorno. Estos factores son: 1) la variación de la población; 2) la variación de la riqueza; y 3) la inversión en tecnología.

Para la organización está claro que dentro del producto que ofrece a los visitantes la población no podría crecer desmedidamente. La experiencia auténtica de vivir en comunidad se vería perturbada si la cantidad de turistas fuera muy alta. Por consiguiente, dentro de la estrategia de la organización existe una conciencia de que hay un límite en el número de personas que pueden ser alojadas. Una vez que la comunidad perciba que el turismo está generando más problemas que soluciones, se restringirá el número de turistas. Sin embargo, por ser una actividad nueva, la organización no sabe en qué momento llegarían a tomar esa decisión.

La riqueza entonces se vería limitada también por una cuestión de “precio justo”. La organización no considera como una opción el incremento de los precios de manera exorbitante, pero sabe que los turistas, (en su mayoría extranjeros) estarían dispuestos a hacerlo. El pensamiento de la organización comunitaria coincide con que un incremento exagerado de la renta, también sería contraproducente para la comunidad.

En cuanto al tema de tecnología se presenta un evento particular. En lugar de invertir en desarrollo o compra de nueva tecnología, lo que se hizo fue volver a una tecnología ancestral para proteger el medio ambiente. Se revalorizó el uso de bueyes

para el arado, se revalorizó la agricultura orgánica y los cultivos asociados, se rescató el conocimiento ancestral de cultivo en relación a los ciclos de la luna y de la tierra, se construyó un calendario de cosechas, se revalorizó las propiedades curativas de las plantas medicinales, se rescataron rituales ancestrales que preceden a las cosechas, etc.

## 6.3. MAPA VERDE DE LOS STAKEHOLDERS

Los *stakeholders* de la organización fueron determinados a través del método de muestreo de “bola de nieve”. Los *stakeholders* identificados por la organización en su estrategia se exponen en el cuadro 4. Los grupos de interés identificados, no fueron los mismos que el modelo teórico original. Para la organización sus *stakeholders* eran, los reguladores, que son los organismos del gobierno que controlan sus actividades, los inversionistas, que corresponde a una organización financiera de microcrédito que se enfoca en trabajo conjunto con las comunidades indígenas para proyectos productivos. Los visitantes, que son los turistas, en su mayoría extranjeros que visitan San Clemente. Los miembros de las 17 familias que conforman la ECORED. Las agencias de viajes que en algunas ocasiones son intermediarios entre la organización y los visitantes. La comunidad de San Clemente, representada por sus Asamblea y el Planeta Tierra. Fue interesante observar que las ONGs quedaron excluidas como socias estratégicas. Este tipo de organización en el pasado tuvieron mucha importancia, sin embargo sus objetivos y procesos diferían de los de la organización y su ayuda financiera fue reemplazada por los inversionistas de micro crédito.

Para analizar a cada uno de los grupos de interesados y su papel en la estrategia de la organización se usó lo propuesto por Mitchell et al. (1997), quien propone un modelo de análisis de *stakeholders* sobre la base de los atributos que los individuos o los grupos posean. La percepción de los atributos en un *stakeholders* determina si este es considerado importante o no dentro de la estrategia de la organización. Mitchell et al. (1997) considera que los *stakeholders* son actores internos o externos que poseen tres atributos: poder, legitimidad e

Cuadro 3 - Valores Instrumentales de la sustentabilidad en la ECORED

TOTALIDAD	El individuo existe en la comunidad y la comunidad existe en el individuo
	En la cosmovisión andina la totalidad se conoce como <i>Pacha</i>
DIVERSIDAD	Recuperación de alimento y platos típicos casi extintos
	Recuperación de flora y fauna
	Recuperación de tradiciones y rituales
	Recuperación de música y danzas tradicionales
	La diversidad es considerada como un recurso intangible
POSTERIDAD	Largo plazo = posteridad
	El tiempo no es lineal, es circular
	La importancia de los ciclos de la Tierra para la agricultura
	Fundamental para justificar el cuidado de la <i>Pacha Mama</i>
COMUNIDAD	La organización está fundida con la comunidad
	El valor de comunidad viene como herencia ancestral
	Trabajos en <i>mitiga</i>
	El sentido de pertenecer a una comunidad, excluye a otras comunidades
PEQUEÑEZ	Producción en pequeña escala
	Límite en el número de visitantes que la comunidad puede hospedar
	Agricultura hecha en parcelas pequeñas de tierra
	El tamaño pequeño de la comunidad es aprovechado como atractivo turístico
	Al mantenerse pequeños se cuida a la <i>Pacha Mama</i> e a la cultura
CALIDAD	Calidad en el servicio es el objetivo en la capacitación de los miembros de la ECORED
	Mejora continua en lo que corresponde a la calidad en el servicio
	Mejorar la calidad de vida en la comunidad
	Mejorar la calidad de vida de las familias participantes
	Calidad de la agricultura a través de la agricultura orgánica
DIALOGO	Canales de comunicación directos con los stakeholders
	Se prefiere la comunicación oral
	Se da valor a la palabra de las personas
	La amistad es estratégica
	Comunicación es básica en las familias
REALIZACION ESPIRITUAL	Valores humanos como la amistad son destacados
	Rescate de rituales
	Unión espiritual con la <i>Pacha Mama</i> y el <i>Jni</i>

urgencia. En el cuadro 4 se observa los niveles de los atributos de cada uno de los interesados en la estrategia de la organización y su nivel de compromiso con el planeta Tierra.

Los *stakeholders* con atributos de nivel alto que son los visitantes, las familias y la comunidad, son los interesados con los que la organización tiene mejor comunicación. Los reguladores, los inversionistas y las agencias de viajes tienen atributos con menor intensidad. Cabe destacar que son instituciones las que tienen menor incidencia en la estrategia de la organización. ECORED tiene mayor facilidad para relacionarse con los grupos de interesados que no tengan una estructura administrativa compleja.

El compromiso con el *stakeholders* planeta Tierra tiene mayor intensidad en los stakeholders donde los atributos son altos. Las instituciones se veían distantes de comprender al planeta Tierra como un socio estratégico y si lo entendían como una fuente de recursos.

6.4. ÉTICA COMPLEJA

Dentro del contexto de la ética compleja de Morin (2004), la estrategia de negocio de la organización se inclina más hacia el lado del altruismo que al del egocentrismo. Como el mismo nombre de turismo comunitario lo indica, la conciencia de formar parte de un grupo está mucho más presente

Cuadro4-StakeholdersVerdesysurelaciónconlaorganización

Stakeholder	Atributos			Compromiso con la Tierra
	Poder	Legitimidad	Urgencia	
Reguladores	bajo	alto	bajo	bajo
Inversionistas	bajo	bajo	bajo	bajo
Visitantes	alto	alto	alto	alto
Familias	alto	alto	alto	alto
Agencias de Viajes	bajo	bajo	bajo	bajo
Comunidad	alto	alto	alto	alto
Planeta Terra	alto	alto	alto	

que en otro tipo de turismo más clásico. La influencia de la cultura propia del grupo indígena, su herencia ancestral y la conciencia de pertenecer a un grupo de personas que tiene una herencia de siglos, hace que su comportamiento ético sea apegado a las tradiciones y costumbres de su pueblo. Este comportamiento ético no es universal, pertenece a la comunidad indígena. Sin embargo, la ética de la comunidad se enriquece con las experiencias de los visitantes quienes también tienen sus códigos éticos propios. Este intercambio de costumbres y comportamiento amplía la ética hasta concebirla como humana. No existe mucho espacio para el egocentrismo sin embargo, como menciona Morin (2004) no es que este esté ausente, es solo que en términos de estrategia empresarial este no estaría alineado con la experiencia autentica de vivir en comunidad que ofrece la organización.

En el cuadro 5, se pueden observar las características de cada una de las variables consideradas en el contexto de la ética compleja de Morin (2004) que se ven en el turismo comunitario de la ECORED.

La solidaridad y la responsabilidad para la organización son fundamentales. Es a través de la solidaridad comunitaria que los costos de producción son extremadamente bajos y gracias a la responsabilidad que las demandas de los stakeholders son atendidas y los objetivos de la

organización son llevados a cabo. La interacción de la organización y los stakeholders principalmente con visitantes, deja en evidencia que esta ética es universal y no distingue nacionalidades o creencias espirituales. Los comportamiento éticos de la comunidad, además de ser el principal atractivo turísticos, son rápidamente absorbidos y adoptados por los foráneos.

7. CONCLUSION

El estudio reveló que la estrategia de negocio del turismo comunitario en el caso estudiado se puede definir como una estrategia ético sustentable que iría aun mas allá de la eco-estrategia sustentable propuesta por Stead y Stead (2000). Dicho modelo de gestión considera al planeta Tierra o Pachamama como una entidad viva y divina. La estrategia de la ECORED usa esta visión para diferenciar su oferta turística del turismo “tradicional”. Fundamentada en una base ética responsable y solidaria, la estrategia del turismo comunitario dentro de San Clemente tiene objetivos económicos, ambientales, sociales, políticos y territoriales por cumplir, dejando pequeño el análisis clásico de la sustentabilidad a través de los tres pilares tradicionales.

Se evidenció una gestión fundamentada en valores, temas y relaciones con los stakeholders

enfocada hacia un desarrollo sustentable, con visión a largo plazo, buscando primero el bien común y en consecuencia beneficiar al individuo. Otro punto importante a destacar es el rescate de tecnología ancestral y no tecnología nueva para disminuir los impactos en la tierra resultado de la actividad económica. Las conclusiones del estudio tienen limitaciones respecto al análisis de un solo caso. Sin embargo, deja espacio para posteriores investigaciones que profundicen el análisis de estrategias sustentables en otras regiones o comunidades y realizar investigaciones comparativas que permitan observar al fenómeno más profundamente. Para finalizar, en el cuadro 6 se puede observar las principales diferencias de la lógica de negocios de la ECORED versus la visión tradicional.

El cuadro 6 expone los aportes de las organizaciones que adoptan una estrategia de negocios sustentables que la visión tradicional la

considera utópica. De este cuadro, cabe destacar la manera en que la información es transmitida. La comunicación es de manera oral y concuerda con las raíces ancestrales de los pueblos andinos. Dicho estilo de comunicación organizacional difiere enormemente con el medio de comunicación escrita que usa el modelo de gestión tradicional. La envergadura del largo plazo para la ECORED difiere considerablemente con el enfoque tradicional. Mientras la primera considera el largo plazo a la eternidad la segunda mira el horizonte en periodos de 5 a 25 años. Este detalle en la visión de tiempo apoya fuertemente el hecho de considerar que el planeta Tierra debe ser preservado para las generaciones futuras y debe ser sanado de inmediato.

Es así como los resultados de la investigación poyana a ampliar el abanico estratégico organizacional a un modelo de gestión mucho más extremo que el

Cuadro 5 - Comportamiento ético de la ECORED

COMPORTAMIENTO ETICO IDENTIFICADO		
FUENTES DE LA ÉTICA	Reconexión con el espíritu	Prohibición de venta de bebidas alcohólicas para reducir el alcoholismo , la violencia familiar , la mendicidad y la prostitución
		Reconexión de los individuos con la <i>Pacha Mama</i>
	Cultura e las creencias comunes del grupo	Creencias comunes del grupo
		Solidaridad expresada a través de <i>mingas</i>
		Importancia del compromiso verbal en los negocios
		Precio justo
		Buenas practicas
		Respeto a los ancianos
		Revalorización de las costumbres ancestrales
		Respeto por la <i>Pacha Mama</i>
	Herencia genética	Deseo de compartir con los demás
		Deseo de comunicarse aun sin hablar el mismo idioma
		Los hijos de los visitantes disfrutan mucho de la convivencia con la comunidad
		Intercambio cultural
		Solidaridad con los objetivos de la organización por parte de los visitantes
		Idea de pertenecer a la comunidad
PILARES DE LA ÉTICA COMPLEJA	Auto-ética	Participación en las mingas por el interés personal de considerarse parte de un grupo
		Respeto por la palabra de las personas
		Solidaridad y responsabilidad propias del grupo
	Socio-ética	Programa de reciclaje y tratamiento de basura
		Agricultura orgánica
		Lucha por el reconocimiento de la existencia de las naciones indígenas
		Deseo de una sociedad ecuatoriana más justa , solidaria y responsable
	Antropo-ética	Rápida adopción de los principio de solidaridad y responsabilidad por parte de los visitantes
		Totalidad = Pacha en el pensamiento de la cosmovisión andina



Cuadro6-Diferencias entre la lógica empresarial tradicional y la lógica de la ECORED

Lógica Empresarial Tradicional	Lógica da ECORED
Precio determinado por el mercado	Precio Justo
Productividad por sobre la calidad	Calidad por sobre la Productividad
Procesos documentados	Casi ausencia de información escrita. La información de procesos y conocimientos se transmite de manera oral
Acuerdos por escrito	Importancia del compromiso verbal
Largo Plazo = de 5 a 25 años	Largo Plazo = Eternidad
Detener el impacto ambiental causado por la organización.	Revertir el impacto ambiental y social hecho por todos, no solo por la ECORED
La Tierra es un recurso	A <i>Pacha Mama</i> é un ser divino proveedor
Estrategias competitivas y coopectivas	Estrategia altruista.
Inversión en la nueva tecnología y nuevos descubrimientos	Rescate el uso de tecnologías ancestrales
ONGs protagonistas en el apoyo a las actividades sustentables	ONGs son excluidas
La organización no tiene lazos fuertes con los stakeholders	Fuertes lazos con los stakeholders, hasta el punto de mezclar la organización con ellos
No se da importancia a la amistad de los acuerdos de negocios	Importancia de la amistad y de buenas prácticas con los stakeholders
Sustentabilidad motivada por la dimensión ambiental	Sustentabilidad es motivada por la dimensión social
Sustentabilidad sobre la base del <i>Triple Buttom Line</i> .	La cultura tiene peso suficiente para ser considerada una dimensión

enfoque clásico de la sustentabilidad, permitiendo conocer alternativas de desarrollo más holísticos que en la práctica busquen al mismo tiempo el beneficio individual y colectivo incluyendo hasta al planeta Tierra, no como un recurso si no como un ser vivo con derechos y elevado al nivel de socio estratégico.

Las conclusiones del presente trabajo fueron limitadas por la aplicación de una sola entrevista a cada grupo de los *stakeholders*. La cantidad de entrevistas no fueron suficientes para llegar a un punto de saturación que permitiera inferir con confiabilidad sobre las variables estudiadas.

REFERENCIAS

ALMEIDA, J. Da ideologia do progresso à ideia de desenvolvimento (rural) sustentável. In: LAMEIDA, Jalcione e NAVARRO, Zander (orgs). **Reconstruindo a agricultura: ideias e idéias na perspectiva do desenvolvimento sustentável**. Porto Alegre : Editora da Universidade /UFRGS, 1997. Pp. 33-55.

ARGANDOÑA, A. **The stakeholder theory and the commun good,**” Journal of Business Ethics, 12 p. 1093-1102, 1998.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: A stakeholder approach**. **Boston: Pitman**. 1984.

\_\_\_\_\_; D. R. GILBERT: Corporate Strategy and the Search for Ethics ,**Prentice-Hall**, Englewood Cliffs, NJ. 1988,

GUIMARÃES, R. P. Desenvolvimento sustentável: da retórica à formulação de políticas públicas. In: BECKER, B. K.; MIRANDA, M. (Org.). **A geografia política do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: una orientación aplicada**, 4. Ed, Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 329-330

MITCHELL, R. K.; AGLE, B.R.; WOOD, D. J. 1997 **Toward a theory of stakeholder identification and salience**: defining the principle of who e what really counts. The Academy of Management Review. 4: 853-886.

MORIN, E. **O método 6** : Ética. 1º Ed. Porto Alegre: Sulina, 2004, 222p.

PORTER M. **Competitive Advantage**. Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 1987. P. 555

SACHS, Y. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

STEAD, J. G.; Stead, E. **Eco-enterprise strategy**: Standing for sustainability'. Journal of Business Ethics, 24(4), 313-330. 2000.

YIN, R. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p.19-37.

ZUCATTO, L. **Análise de uma cadeia de suprimentos orgânica orientada para o desenvolvimento sustentável**: uma visão complexa. Tese (doutorado), Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.